Collection « innovation et administration publique » 2

Le programme de motivation, de productivité et de performance

à la Société immobilière du Québec

Québec

86-06048/

Collection « innovation et administration publique » 2

Le programme de motivation, de productivité et de performance

à la Société immobilière du Québec

par
Norman Ryan

Centre pour le développement
de la productivité dans le secteur public

TABLE DES MATIÈRES

3 INFORMATION GÉNÉRALE SUR LA SIQ

5 INTRODUCTION

6 ORIGINE, OBJECTIF ET CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME
6 Origine
7 Objectif général
8 Caractéristiques

9 ÉLÉMENTS DU PROGRAMME ET ÉTAT DE LEUR DÉVELOPPEMENT EN 1984
9 Mesure de la productivité et de la performance
10 Reconnaissance des efforts des employés
11 Perfectionnement des gestionnaires
11 Mobilité du personnel
12 Communications
14 Autres mesures

16 BILAN GÉNÉRAL ET RELANCE DU PROGRAMME
16 Bilan général
17 Relance du programme

20 CONCLUSION

21 PRINCIPAUX DOCUMENTS UTILISÉS

23 ENTREVUE AVEC MONSIEUR JEAN-YVES GAGNON

ISBN 2-550-12829-X
Dépôt légal — 1er trimestre 1986
Bibliothèque nationale du Québec

INFORMATION GÉNÉRALE SUR LA SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DU QUÉBEC

La Société immobilière du Québec (SIQ) est une société d'État créée le 21 décembre 1983. Sa loi constitutive lui donne mission de mettre à la disposition des ministères et des organismes publics des locaux conformes à leurs besoins et de leur fournir des services de construction, d'exploitation et de gestion immobilière. Elle assure donc la construction, l'achat, la location, l'aménagement et l'entretien des immeubles nécessaires aux activités de ses clients.

La SIQ n'est pas assujettie aux lois sur la fonction publique et sur l'administration financière; elle doit s'autofinancer en facturant à ses clients les services rendus. Au même titre que l'entreprise privée, la Société peut étendre sa clientèle à l'extérieur du secteur public.

La SIQ est la plus importante société immobilière du Québec. Pour répondre aux besoins de sa clientèle, elle administre plus de cinq cents immeubles dont elle est propriétaire et près de mille baux; c'est donc une superficie de deux millions de mètres carrés qu'elle met à la disposition des ministères et des organismes publics.

La SIQ dispose présentement d'un effectif de 1150 employés permanents. Elle est administrée par un Conseil d'administration composé de neuf membres; son président assume également la direction générale de la Société, laquelle comprend quatre secteurs d'opérations: la construction, l'exploitation, l'administration et les finances, la gestion de l'espace.

La Société immobilière du Québec a commencé ses opérations le 1er octobre 1984, prenant la relève du ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement (MTPA), alors aboli. En transformant le Ministère en société d'État, on poursuivait deux objectifs: accroître la responsabilité des ministères et des organismes publics en les amenant à assumer désormais les coûts des services qu'ils reçoivent; accroître l'efficacité des services offerts en donnant à la nouvelle Société des objectifs comparables à ceux de l'entreprise privée, soit rechercher la rentabilité financière et la satisfaction des clients.

INTRODUCTION

Pour plusieurs raisons, l'expérience décrite dans ce document est digne d'un grand intérêt. Elle se caractérise, tout d'abord, par son ampleur puisqu'elle a touché à l'ensemble des activités et mobilisé tout le personnel du ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement (2500 employés) et, par la suite, ceux de la Société immobilière du Québec (1150 employés)*. En second lieu, elle se poursuit depuis cinq ans, si nous tenons compte de sa phase expérimentale. Elle a donc résisté au temps et aux événements. À compter de 1980, en effet, le MTPA a vécu, comme tous les autres ministères et organismes publics, la difficile période des décrets gouvernementaux modifiant les conditions de travail des employés de la Fonction publique, de même que les réductions successives des budgets et de l'effectif. De plus, c'est avec une certaine inquiétude que le personnel du MTPA a vécu la période de transformation du Ministère en société d'État (en deux ans, l'effectif a diminué de 1350 personnes). Enfin, à la suite du bilan de 1984, les résultats positifs de l'expérience ont été intégrés dans un nouveau plan d'action qui a permis de relancer le programme en tenant compte des conditions nouvelles dans lesquelles doit se développer la Société immobilière du Québec.

* On ne trouvera pas dans cette brochure une analyse de l'impact général de la transformation du Ministère en société d'État. L'évolution du programme de motivation, de productivité et de performance est cependant analysée en tenant compte de cette transformation.

ORIGINE, OBJECTIF ET CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME

Origine

Au début des années 1980, le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement était confronté à de sérieux problèmes. Sa réputation s'était progressivement détériorée: les ministères et les organismes qui constituaient sa clientèle lui reprochaient, en particulier, la lenteur et, parfois, l'incohérence de ses services. Sa productivité et sa performance étaient donc publiquement mises en cause. Devant pareille situation, la Direction du Ministère décidait d'améliorer sa gestion interne et de se donner les moyens d'accroître la qualité de ses services. Cette volonté se traduisit par la décision de développer un système intégré d'information de gestion devant permettre de suivre et de contrôler l'ensemble des opérations du Ministère.

Jugé trop complexe et plus ou moins bien adapté aux objectifs poursuivis, ce projet était abandonné à l'été 1980 au profit d'un projet-pilote visant à mettre en place des indices de productivité et de performance. Une vingtaine de gestionnaires participèrent à ce projet durant une année. Les résultats furent jugés positifs et, à l'automne 1981, la Direction du Ministère décidait d'en faire un programme officiel, invitant les quelque 350 gestionnaires du MTPA à y participer. C'est ainsi que fut créé le *Programme d'indices de productivité et de performance (PIPP)* qui, en 1982, devenait l'une des composantes essentielles du *Programme de motivation, de productivité et de performance (PMPP)*. La dimension relative à la *motivation* était ajoutée au PIPP à la demande du Ministre qui déclarait:

« Il est essentiel... que tous les employés du MTPA prennent conscience de l'importance de leur tâche, si humble soit-elle, et assument pleinement leurs responsabilités; il faut qu'ils deviennent nos partenaires dans la poursuite de nos objectifs. »(1)*

* Les chiffres entre parenthèses font référence aux principaux documents utilisés dont la liste est reproduite à la page 21.

En mars 1982, les principaux éléments de contenu du programme étaient définis, acceptés par la Direction du Ministère et soumis à la consultation; 350 employés, gestionnaires et représentants syndicaux purent alors s'exprimer sur le projet. Dans l'ensemble, les réactions furent positives, voire enthousiastes. En juin, le programme était retenu comme l'une des dix priorités ministérielles pour les années 1982-1984 et son implantation débutait à l'automne 1982.

Dans le contexte d'alors, ce programme devenait un outil privilégié pour traduire, en termes concrets, les trois grands objectifs fondamentaux que poursuivait le Ministère: la qualité, la rapidité et l'efficacité des services à la clientèle; l'économie des ressources; la qualité de vie et la motivation au travail des 2500 employés du Ministère. Lors de la présentation de ces objectifs, le Ministre indiquait l'orientation générale qui les fondait: « Mon souci... est que dans un an, un an et demi, deux ans, notre Ministère ait complètement refait sa réputation, son image et que la qualité des services que nous donnons à nos clients soit reconnue d'emblée par l'ensemble de cette clientèle. »(2)

Objectif général

L'objectif général du programme, en 1982, était de « changer la culture du Ministère en vue de mieux l'adapter à ses objectifs d'amélioration de la motivation, de la productivité et de la performance ». On visait donc à exploiter au maximum les traits culturels positifs, déjà reconnus au Ministère, pour modifier des vieilles mentalités, des façons de penser et de faire désuètes. « Nous devons, par exemple, apprendre à dépenser l'argent du gouvernement comme si c'était le nôtre, à mesurer davantage ce que nous produisons et à mieux communiquer à tous les niveaux. »(3) Dans l'esprit de ses différents promoteurs, le programme était associé aux objectifs fondamentaux du Ministère de la manière suivante:

« Comme ministère de services, nous devons constamment chercher à améliorer la qualité et la rapidité de notre production: c'est la *performance*. Cette production, nous devons la réaliser avec la plus grande économie de ressources possibles: c'est la *productivité*. Pour atteindre ces deux résultats, nous devons miser sur la ressource première de notre organisation: un niveau élevé de *motivation* chez tous les employés. »(4)

Caractéristiques

Dès le début, les caractéristiques du *Programme de motivation, de productivité et de performance* furent ainsi définies:

– le PMPP est essentiellement un programme de support; il existe pour aider, encadrer, stimuler. Aussi, il ne doit pas être considéré comme un substitut aux responsabilités des gestionnaires et des employés;

– le programme n'est qu'un des projets retenus par la Direction pour améliorer la motivation, la productivité et la performance du Ministère. D'autres mesures sont également mises de l'avant: simplification des processus de production, régionalisation des services, mise en place d'indices globaux de productivité et de performance;

– le programme mise sur le talent, la compétence et la volonté de bien faire de tous au Ministère; il ne vise pas à contrôler. Le contrôle, une fonction essentielle de gestion, n'a pas sa place dans le cadre de ce programme;

– le programme touche tous les employés et gestionnaires du Ministère;

– le programme est ambitieux et innovateur, quoique incomplet, imparfait et risqué. En effet, le MTPA est le premier ministère à se donner un projet de ce genre; ce dernier constitue donc un défi important qui exigera la collaboration de tous.

ÉLÉMENTS DU PROGRAMME ET ÉTAT DE LEUR DÉVELOPPEMENT EN 1984

Lors de son lancement, en 1982, le programme comprenait cinq éléments principaux: la mesure de la productivité et de la performance, la reconnaissance des efforts des employés, le perfectionnement des gestionnaires, la mobilité du personnel et la communication. Puisque le programme devait périodiquement être révisé et adapté à l'évolution du contexte et des mentalités, une grande importance fut accordée à l'élément *communication*.

Nous décrirons succinctement ces cinq éléments en les situant en regard de leurs objectifs initiaux. Ensuite, en utilisant les informations fournies par le bilan de 1984, nous indiquerons comment chacun de ces éléments a évolué au cours des années 1982-1984.

Mesure de la productivité et de la performance

• Perspectives de 1982

Le *Programme d'indices de productivité et de performance (PIPP)*, expérimenté au cours de l'année 1980-1981, est intégré en 1982 au nouveau *Programme de motivation, de productivité et de performance (PMPP)*. Le Ministère se fixe un délai de trois à cinq ans pour amener l'ensemble de ses quelque 350 gestionnaires à y participer.

Les indices utilisés devront permettre la préparation d'un tableau de bord révélant la situation dans chaque unité administrative; à l'aide de ce nouvel outil, les gestionnaires pourront ensuite mieux choisir les mesures susceptibles d'améliorer différentes situations et de mieux évaluer l'impact des décisions qu'ils prendront à cet effet. En permettant de faire le « ménage » dans des statistiques qui, trop souvent, ne servent pas vraiment à éclairer la gestion, le PIPP devra aussi favoriser une réorganisation de l'information en vue d'en faire un outil de gestion efficace de la productivité et de la performance.

• État de réalisation en 1984

En 1984, 51 % des gestionnaires disposent d'indices, et l'utilisation du tableau de bord est généralisée dans le secteur de l'exploitation et des opérations (demandes enregistrées, traitées, dont le traitement est en retard; travaux en cours; absentéisme; budget consacré au

perfectionnement; etc.). Certains gestionnaires considèrent, toutefois, que l'élaboration des indices est laborieuse et prend beaucoup de temps, que les indices ne sont pas suffisamment utilisés et que le système en place est trop perçu comme un moyen de contrôle, donc de façon négative. Dans l'ensemble, le PIPP ne donne pas tous les résultats attendus (mesurer la productivité), mais là où on l'utilise, il permet de sensibiliser tout le personnel à la notion de productivité et de mieux structurer l'information.

Reconnaissance des efforts des employés

- **Perspectives de 1982**

Le Programme d'encouragement à la productivité et à la performance (PEPP) a pour objectif de susciter la motivation, de reconnaître et de récompenser de façon tangible les employés qui, grâce à leurs efforts, permettront au Ministère de réaliser des économies. Deux mesures sont prévues:

– la *Boîte à suggestions*, dont l'objectif est d'encourager l'apport créateur des employés. Pour chacune des suggestions retenues, leur auteur recevra une prime égale à 10 % de l'économie réalisée. Le montant de la prime variera entre 50 $ et 5 000 $.

– les *Primes à l'effort exceptionnel*, qui visent à reconnaître chez les employés les efforts se traduisant par une économie pour le Ministère. La prime sera égale à 10 % du montant économisé et variera entre 50 $ et 1 000 $. Elle sera accordée par le sous-ministre sur la recommandation des supérieurs de l'employé et d'un comité ministériel d'évaluation.

- **État de réalisation en 1984**

– La *Boîte à suggestions* fut bien utilisée. Au cours des années 1982-1984, on a reçu 183 suggestions dont 37 firent l'objet d'une prime. Sur une période de cinq ans, les suggestions retenues permettront de réaliser une économie nette de 600 000 $. En 1984, les gestionnaires considèrent qu'il faut maintenir la *Boîte à suggestions*. On convient cependant d'en modifier les règles d'admissibilité en vue de permettre la participation de l'ensemble du personnel; on s'entend aussi pour diminuer le temps de traitement des suggestions.

– Le programme de *Primes à l'effort exceptionnel* est demeuré à l'état de projet. À la demande du Ministre, le MTPA inaugure cependant, en 1983, la cérémonie des PRO$PERS permettant de reconnaître les efforts exceptionnels de certains employés. Trois cérémonies — juin 1983, janvier 1984 et juin 1984 — ont fourni l'occasion de remettre un certificat de mérite à 76 personnes. Toutefois, peu d'ouvriers ont bénéficié de cette reconnaissance publique pour effort exceptionnel. Lors de la consultation de 1984, les gestionnaires ont appuyé le maintien du programme PRO$PER car il constitue un outil de valorisation des employés; on a proposé aussi d'étendre à des groupes l'accès à ce programme.

Perfectionnement des gestionnaires

- **Perspectives de 1982**

Les responsables du PMPP considèrent, en 1982, que le perfectionnement constitue un outil majeur de changement et qu'il s'avère nécessaire pour modifier des attitudes et pour développer des habiletés, en vue d'accroître la motivation, la performance et la productivité. Ils décident donc de revoir l'ensemble des activités en ce domaine en fonction des objectifs fondamentaux du Ministère. En premier lieu, l'accent est mis sur la formation en gestion.

- **État de réalisation en 1984**

Au début de 1983, tous les gestionnaires sont invités à une importante session de perfectionnement sur la motivation et, ultérieurement, à une session de trois jours sur les *valeurs de gestion*. Compte tenu des changements intervenus au MTPA, cette dernière initiative n'a toutefois pu rejoindre tous les gestionnaires. Lors de la consultation de 1984, ces derniers ont suggéré de reprendre annuellement ce genre d'activités de perfectionnement, mais sous forme de tables rondes d'une demi-journée.

Mobilité du personnel

- **Perspectives de 1982**

En vue d'accroître les possibilités de mobilité et de placement, tout en assurant une utilisation optimale des ressources humaines, un *Service de placement* est créé. Ce Service doit devenir un instrument de motivation pour les employés et un instrument de support pour la réalisation du plan de réduction de l'effectif. Dans le

contexte de la mise en oeuvre de ce plan, plusieurs employés seront invités à changer d'emploi, à connaître des expériences nouvelles, sans que leur sécurité d'emploi ne soit compromise ; de plus, on évitera les mises en disponibilité.

- **État de réalisation en 1984**

En janvier 1982, le MTPA disposait d'un effectif de 2500 postes permanents ; au moment de la création de la SIQ, 600 employés furent transférés dans d'autres ministères, dont 350 au ministère de la Justice (groupe des gardiens-constables), 200 au ministère des Communications (groupe du courrier gouvernemental, employés chargés de l'entretien des machines de bureau) et 50 dans d'autres organismes et ministères. De plus, 750 employés ont quitté leur emploi depuis 1982, réduisant l'effectif actuel de la SIQ à 1150 employés.

Au cours des années 1982-1984, divers moyens ont été utilisés par le Service de placement pour réduire de façon importante l'effectif excédentaire : recyclage, mobilité latérale, mutations et programme d'indemnisation de départ volontaire.

Communications

- **Perspectives de 1982**

Quatre mesures sont prévues pour améliorer les communications à l'intérieur du Ministère :

– La *Porte ouverte* dont l'objectif est de permettre aux employés de traiter, avec leurs supérieurs hiérarchiques, des problèmes qu'ils n'arrivent pas à régler avec leur supérieur immédiat. Il s'agit là d'une mesure de communication à caractère exceptionnel ; avant de l'utiliser, il faudra avoir exploité tous les moyens habituels de communication. Au besoin, mais dans la mesure où il aura franchi progressivement tous les paliers de la hiérarchie, l'employé pourra rencontrer le sous-ministre.

– Le *Courrier du sous-ministre* vise à faciliter l'expression des employés sur les objectifs et les politiques du Ministère, de même que sur toute autre question d'intérêt général pouvant avoir des impacts sur leur travail. Cette mesure s'adresse à tous les employés du Ministère. Son fonctionnement est le suivant : l'employé écrit au sous-ministre qui lui répond personnellement et confidentiellement ; la correspondance d'intérêt général peut éventuel-

lement être reproduite dans le bulletin *PRO$PER Express*, à la condition que l'employé y consente. Le *Courrier du sous-ministre* se distingue de la *Porte ouverte* par trois points: il doit permettre des échanges sur des questions d'ensemble, la communication est directe et immédiate avec le sous-ministre, la communication se fait par écrit.

– Les *sondages*, vus sous l'angle de la communication, constituent un moyen privilégié et normalisé permettant aux employés de faire connaître leur opinion sur leur milieu de travail. En tant qu'instruments de mesure et de diagnostic, ils fournissent, à tous les paliers de gestion, des données factuelles sur le climat organisationnel. À la suite d'une expérience menée en 1982, une formule de sondage adaptée aux besoins du Ministère est mise à la disposition des gestionnaires et des employés. On espère l'appliquer à l'ensemble des employés sur une période de deux ans.

– Un *programme de communications internes* sera développé dans le but de bien faire connaître aux employés le PMPP et de créer un climat favorable à son implantation. De nombreuses séances d'information seront organisées, en particulier à l'automne 1982, lors du lancement du PMPP. Une nouvelle publication, le *PRO$PER Express* sera lancée; elle portera essentiellement sur la motivation, la productivité et la performance, et fera état de la contribution des employés à l'atteinte des objectifs ministériels. Une campagne d'affichage, de même que des documents imprimés et audio-visuels viendront compléter la panoplie des moyens qui seront mis en oeuvre pour rejoindre tous les employés.

• État de réalisation en 1984

Les gestionnaires considèrent la *Porte ouverte* comme une mesure qui leur impose inutilement une pression supplémentaire. Est-il vraiment nécessaire, disent-ils, d'institutionnaliser cette procédure de communication puisqu'elle devrait être normalement intégrée à toute pratique habituelle de communication?

En ce qui concerne le *Courrier du sous-ministre* (devenu le *Courrier du PDG*), 12 lettres ont été reçues en 18 mois. Sur cette mesure, les commentaires des gestionnaires sont analogues à ceux qu'ils formulent à l'égard de la *Porte ouverte*.

Le projet de réaliser des *sondages* s'est concrétisé. De janvier 1983 à juin 1984, 676 employés (90 unités administratives) ont rempli un questionnaire en vue de donner leur opinion sur leur milieu de travail; en forte majorité, ils affirment qu'ils ont pu réellement exprimer leurs points de vue. Avec leur groupe respectif, 50 % des gestionnaires ont donné suite aux résultats des sondages et ont mis en oeuvre des plans d'action pour améliorer certaines situations. Les principales préoccupations des employés portent sur la tâche et l'évaluation du rendement. La majorité des gestionnaires considèrent que cette mesure doit être maintenue.

En ce qui concerne le *programme de communications internes*, un périodique a été distribué depuis décembre 1982, sous le titre *PRO$PER Express*. (Ce périodique est devenu le *SIC*, en octobre 1984.) De même, des communiqués ont rejoint régulièrement tout le personnel depuis septembre 1983. Pour leur part, les gestionnaires affirment qu'ils sont davantage consultés qu'auparavant.

Autres mesures

- **Perspectives de 1982**

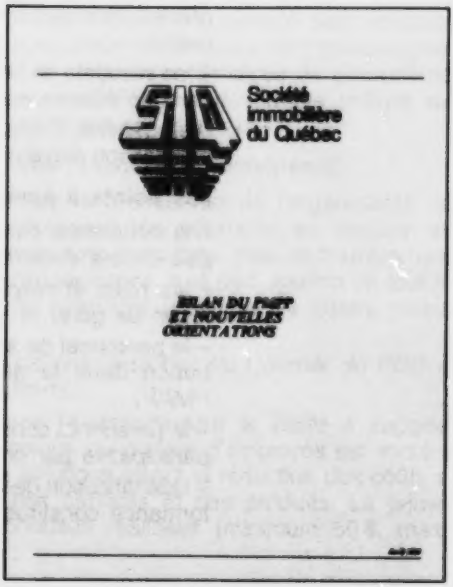
Trois autres mesures étaient également prévues dans le cadre du PMPP. La première, étroitement associée à la méthode des attentes signifiées, devait permettre d'introduire la *gestion participative par objectifs*, grâce à des activités de perfectionnement à l'intention de tous les cadres. La deuxième entendait accélérer le *développement de la bureautique* dans une perspective d'accroissement de la productivité. La troisième visait la gestion d'ensemble du PMPP à l'intérieur du Ministère; à cet effet, le MTPA créait la *Direction de la productivité et de la performance*.

- **État de réalisation en 1984**

En ce qui concerne la *gestion participative par objectifs* (GPO), l'évaluation indique que la majorité des attentes signifiées l'ont été en termes d'activités et non d'objectifs mesurables. Les gestionnaires considèrent que la manière d'utiliser la GPO a conduit à des difficultés d'ordre technique et qu'une certaine forme de résistance s'est manifestée en ce qui concerne la fonction de contrôle inhérente à cette formule de gestion.

Dans le domaine de la *bureautique*, le Ministère a procédé à des achats de micro-ordinateurs et d'appareils de traitement de texte. Toutefois, contrairement à ce qui avait été prévu, le développement de la bureautique n'a pas été intégré au PMPP : il s'est fait de façon décentralisée dans chacun des secteurs d'opérations.

Enfin, la *Direction de la productivité et de la performance* a cessé ses activités en 1984, au moment de la création de la SIQ. À ce moment, elle avait accompli l'essentiel de son mandat, notamment en ce qui concerne le soutien aux autres unités et la préparation des instruments de gestion du projet.



BILAN GÉNÉRAL ET RELANCE DU PROGRAMME

Bilan général

Au-delà de l'évaluation des différents éléments du PMPP, indiquée dans la section précédente, il importe de considérer plus globalement les effets du programme sur l'ensemble de l'organisation. Le *bilan* établi à la fin de 1984 fournit à cet égard des renseignements dont on retiendra ici l'essentiel.(5)

Les points forts :

– le PMPP a contribué à préparer tout le personnel au changement important exigé par la transformation du MTPA en Société ;

– la SIQ a maintenant un plan stratégique et une nouvelle philosophie de gestion ; de plus, le changement de culture organisationnelle est amorcé ;

– à la SIQ, on note une volonté manifeste et partagée de travailler à améliorer sans cesse la productivité ;

– le personnel se sent informé des activités de la SIQ grâce à l'instauration de différents moyens de communication ;

– les résultats de la *Boîte à suggestions* se sont traduits par des économies substantielles ;

– en général, l'utilisation du sondage reflète un degré de satisfaction élevé en ce qui concerne le milieu de travail.

Les points à améliorer :

– la cohérence des différents éléments du PMPP n'est pas encore évidente pour tous ;

– les rôles et responsabilités des intervenants dans la façon de gérer le PMPP prêtent à confusion ;

– le personnel ne se sent pas suffisamment mis à contribution dans la gestion des processus inhérents au PMPP ;

– le personnel considère que le processus de la gestion participative par objectifs est confus ;

– l'identification des indicateurs de productivité et de performance constitue une tâche complexe.

Relance du programme

À la lumière de ce bilan général, la Direction de la SIQ a déterminé récemment les mesures qu'elle retenait dans le cadre du PMPP, en conformité avec la philosophie de gestion dont elle s'inspire, en vue :

– de fournir à ses clients des services de qualité, avec célérité et à un coût compétitif ;

– de gérer ses ressources au maximum de leur productivité et de leur épanouissement ;

– de rentabiliser les opérations, de viser à produire des surplus et d'assurer, par là, l'autofinancement de la Société.

Dans le cadre de la *relance* du PMPP, deux axes de développement sont privilégiés.

- **La gestion par résultats**

Au cours de l'année 1985, la SIQ a généralisé l'utilisation du processus de « *gestion par résultat* » en vue de corriger certaines faiblesses de la « gestion par objectifs ». La « gestion par résultats » (GPR) est ainsi devenue la *pierre angulaire* de toute la démarche introduite par le PMPP. Des indices de mesure des résultats attendus sont maintenant déterminés pour chaque gestionnaire. Ainsi, le programme d'indices de productivité et de performance (PIPP) est désormais intégré au processus de « gestion par résultats ».

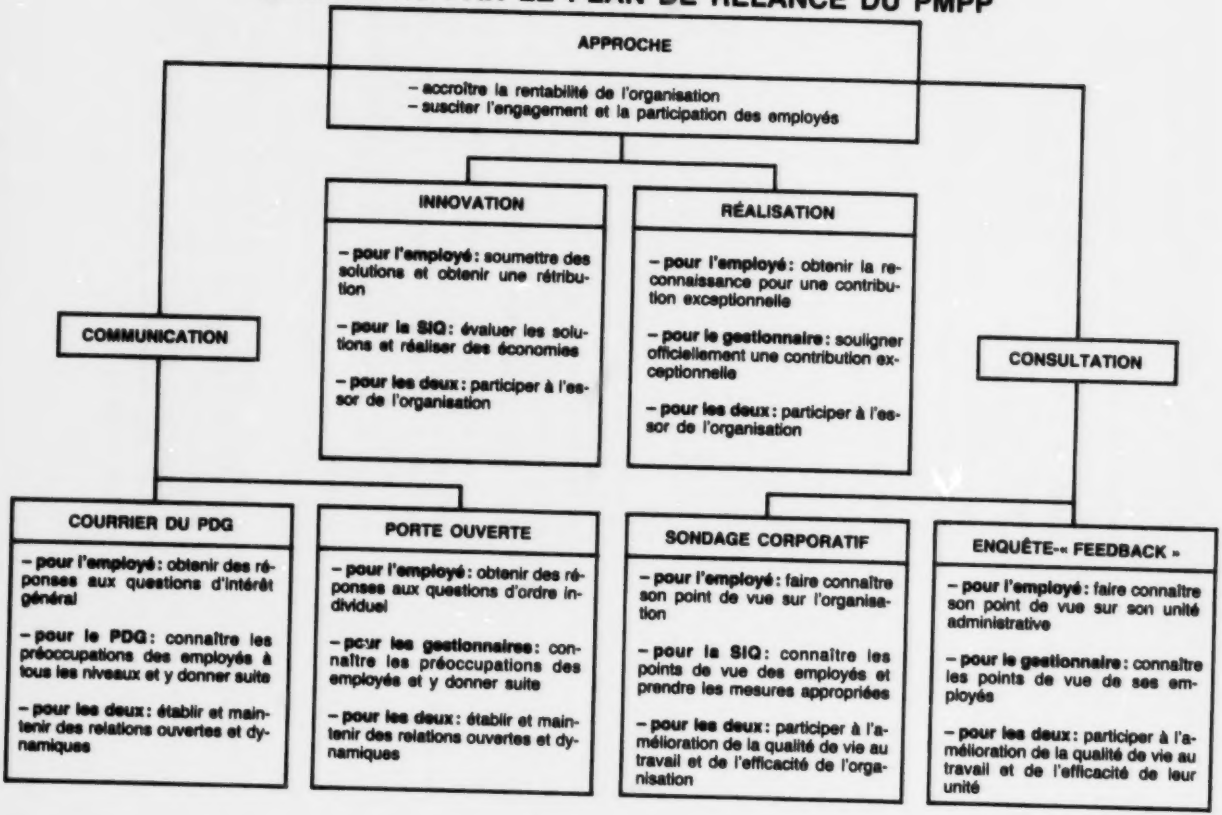
- **La gestion des ressources humaines**(6)

En vue d'accroître la productivité de l'organisation, la SIQ entend renouveler son approche en matière de gestion des ressources humaines, plus particulièrement en misant sur l'engagement et la participation de tout le personnel. Cette approche privilégie les quatre volets suivants :

– les *communications* : maintien du *Courrier du PDG* et de la *Porte ouverte* ;

– les *innovations* (antérieurement la *Boîte à suggestions*) : tout employé ou groupe d'employés est invité à soumettre des solutions visant la réduction des coûts et l'amélioration des services et des produits. La prime : 10 % des économies réalisées (minimum 50 $, maximum 5 000 $) ;

TABLEAU-SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX OBJECTIFS POURSUIVIS PAR LE PLAN DE RELANCE DU PMPP



– les *réalisations* : certificat de mérite et de gratification, pour souligner la contribution remarquable d'un employé à l'atteinte des objectifs de la SIQ. Tout employé, régulier ou occasionnel, à l'exception des gestionnaires et des coordonnateurs, peut en bénéficier ;

– les *consultations* : *sondage corporatif* permettant à la Direction, à partir d'un échantillon de ses employés, de faire une lecture périodique des opinions sur différents aspects du fonctionnement de l'organisation ; enquête-« feedback » réalisée conjointement par le gestionnaire et les employés d'une unité administrative en vue de faire une lecture des opinions sur différents aspects du fonctionnement de l'unité. L'information recueillie fera l'objet d'une analyse par les membres de l'unité et donnera lieu à la préparation d'un plan d'action.

En ce qui concerne certaines autres mesures introduites en 1982 et qui n'ont pas été retenues dans le plan de relance de 1985, les trois suivantes ont été réintégrées dans le processus de gestion courante :

– la *Direction de la productivité et de la performance*, de même que le *Service de placement*, ont été abolis après avoir accompli l'essentiel de leur mission. Chaque gestionnaire assume désormais les responsabilités générales qui avaient été confiées à ces deux unités, et la coordination générale du programme relève maintenant d'un comité de direction rattaché au Président de la SIQ ;

– le développement de la *bureautique* est intégré à un programme de gestion des ressources informatiques ;

– les éléments essentiels du *Programme d'indices de productivité et de performance* (PIPP) sont intégrés, comme on l'a signalé, dans le processus de « gestion par résultats ».

La mesure relative au perfectionnement fait encore l'objet de réflexions ; pour l'avenir immédiat, le perfectionnement se poursuivra selon les besoins des gestionnaires, mais indépendamment d'un programme d'ensemble.

Le tableau de la page 18 synthétise les principaux objectifs du plan de relance du PMPP. Comme on pourra le constater, ces objectifs sont essentiellement axés sur la gestion des ressources humaines ; ils visent, en dernier lieu, à susciter l'engagement et la participation des employés en vue d'accroître la rentabilité de l'organisation.

CONCLUSION

L'évolution du PMPP fut importante au cours des années, plus particulièrement à la suite du bilan établi en 1984, au moment même où la SIQ prenait la relève du MTPA et structurait son organisation en tenant compte du mandat qui lui était confié. À la lumière des travaux accomplis depuis 1984, la SIQ relance le PMPP en conservant ses objectifs initiaux mais en aménageant différemment certains de ses éléments en vue :

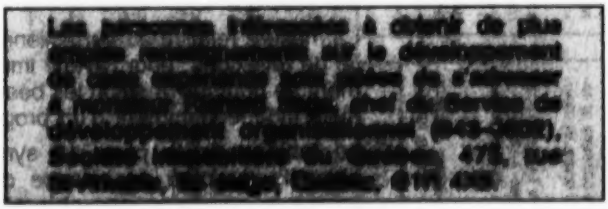
– de permettre aux gestionnaire de jouer un rôle plus actif dans le développement du programme et de s'approprier davantage la responsabilité de sa gestion ;

– de mettre un accent plus fort sur l'atteinte des objectifs de l'organisation et d'accroître ainsi la rentabilité de la SIQ ;

– d'intégrer les éléments du programme dans le cadre d'une planification stratégique plus explicite et, ainsi, de favoriser la gestion par résultats ;

– d'aménager les mesures relatives à la motivation des personnes dans une perspective de renouvellement de la gestion des ressources humaines, laquelle prend appui sur l'engagement et la participation de chaque employé.

Ainsi, les éléments de continuité sont nombreux dans le PMPP mais ils s'inscrivent désormais dans le cadre d'une nouvelle organisation dont la mission est d'offrir à ses clients des services de qualité et à un coût compétitif.



PRINCIPAUX DOCUMENTS UTILISÉS

1. M. Jean Taillon, *Le programme de motivation, de productivité et de performance*, Québec, le 25 août 1982, p. 1. Document interne.
2. M. Alain Marcoux, Ministre au MTPA, *Présentation des objectifs fondamentaux du ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement*, Québec, septembre 1982, p. 1-2. Document interne.
3. M. Jean Taillon, *Op. cit.*, p. 3.
4. M. Jean Taillon, *Op. cit.*, p. 4.
5. M. Jean-Yves Gagnon, *Bilan du PMPP et nouvelles orientations*, note adressée à tous les gestionnaires, Société immobilière du Québec, le 25 avril 1985.
6. SIQ, *Pour une approche renouvelée de la gestion des ressources humaines*, octobre 1985.
7. SIQ, *Une gestion immobilière signée SIQ*, 1984.
8. SIQ, *La SIQ, pour qui, pourquoi, comment?*, 1984.
9. SIQ, *La mission et la philosophie de gestion de la Société immobilière du Québec*, 1984.

ENTREVUE AVEC MONSIEUR JEAN-YVES GAGNON* président de la Société immobilière du Québec

Entrevue réalisée par
Norman Ryan du Centre
pour le développement de la productivité
dans le secteur public

N.R.: Le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement fut le premier ministère à se donner un programme visant l'amélioration de la motivation, de la productivité et de la performance. Puisque vous ne pouviez vous inspirer d'exemples vécus dans la Fonction publique, à quelles sources puisiez-vous alors pour alimenter votre réflexion et enrichir vos idées?

J.Y.G.: Nous sommes d'abord allés chez IBM pour nous informer des expériences de cette firme privée en matière de productivité et nous y avons observé des réalisations très intéressantes, en plus d'obtenir différents documents précisant les modes d'intervention utilisés par les responsables de l'organisation. Nous avons, également, consulté différents ouvrages portant sur les théories et les pratiques de l'administration, en particulier le volume intitulé *Le prix de l'excellence*.

Les discussions furent évidemment nombreuses à l'intérieur du MTPA, chacun les nourrissant des résultats de son expérience, de ses idées, de ses perspectives. Nous avions alors à notre emploi un spécialiste de la productivité, M. Michel Côté, dont la contribution fut importante. Il avait antérieurement vécu un certain nombre d'expériences à l'extérieur de la Fonction publique et c'est lui qui dirigea, de 1982 à 1984, la Direction de la productivité au MTPA.

---

* Monsieur Jean-Yves Gagnon était sous-ministre en titre au ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement lors du lancement, en 1982, du programme sur la motivation, la productivité et la performance. Il a donc supervisé toutes les étapes de développement du programme et assuré la continuité des opérations.

N.R. : Le bilan établi en 1984 permet de constater que la culture du Ministère fut modifiée par la mise en oeuvre du PMPP. Comment caractériseriez-vous les changements observés ?

J.Y.G. : Pour répondre à cette question, revenons brièvement au début des années 1980. On connaît tous la réputation qu'avait alors le MTPA, le « ministère des travaux pas vite » comme on l'appelait depuis quelques années. On savait qu'il y avait trop de monde dans ce Ministère, que le volume de travail de certains était faible, qu'on ne se préoccupait pas suffisamment des coûts. Je vous avoue que le fait de vouloir modifier les mentalités constituait un véritable défi et que la tâche était extrêmement difficile. Mais on a vu graduellement changer les attitudes. Les gens ont commencé à parler de rentabilité, d'efficacité, de productivité et à se préoccuper de plus en plus de ces questions dans leur travail. Ensuite, les moyens mis en oeuvre pour motiver le personnel ont réussi à démontrer aux employés que, même s'ils travaillaient plus fort, ils étaient maintenant plus heureux dans leur travail. Donc, un plus grand souci de la productivité et une plus grande motivation. Tels sont les deux changements majeurs que nous observons depuis la mise en oeuvre du PMPP.

N.R. : Comment avez-vous réussi à modifier si rapidement les mentalités ?

J.Y.G. : Un événement, complètement inattendu, a bien servi notre projet et a favorisé cette évolution rapide des mentalités. C'est que, après le lancement du PMPP à l'automne 1982, le gouvernement décidait, en janvier 1983, de transformer le MTPA en société d'État. Alors, le programme qu'on venait de lancer, combiné avec la transformation totale de l'organisation qu'il fallait désormais préparer, a fait évoluer les mentalités plus rapidement, probablement, que dans tout autre organisme gouvernemental au Québec. Cet événement fut un véritable coup de fouet. Du jour au lendemain, les gens se sont dit : « En plus de changer notre mentalité et nos manières de faire, il faut aussi modifier complètement l'organisation. » On a préparé, en juin 1983, une planification très détaillée en vue de franchir correctement les étapes qui nous conduiraient, un an et demi plus tard, à la création de la Société immobilière du Québec. Dix

groupes de travail furent créés et l'on confia à chacun le mandat de réaliser les travaux prévus dans chacun des dix chapitres du cahier de planification.

Il existait, bien sûr, une certaine inquiétude chez le personnel, mais je crois que cette inquiétude fut bénéfique pour tous. On dit souvent que « la crainte est le commencement de la sagesse » et c'est un peu cela qui s'est réalisé. Mais je crois qu'on a réussi à canaliser ces inquiétudes de façon positive.

N.R. : Les concepteurs du programme misaient beaucoup sur l'utilisation d'indices de productivité et de performance. Quelles difficultés avez-vous rencontrées à cet égard ? Continuez-vous aujourd'hui d'accorder autant d'importance à l'utilisation de tels outils ?

J.Y.G. : Lorsque l'on a introduit le programme d'indices de productivité et de performance, un sentiment de crainte s'est d'abord manifesté chez plusieurs employés qui percevaient ce programme comme un moyen de les contrôler, de les évaluer, de les réprimander éventuellement. Il a fallu les convaincre que notre objectif n'était pas de les contrôler, mais de mesurer la productivité de l'organisation et de ses différents services. On leur a dit souvent, jusqu'au moment où ils furent convaincus, que l'on n'utiliserait pas ces instruments de gestion pour diminuer leur salaire, ni pour les déplacer ou les muter, mais strictement pour mesurer la production. Cet argument a pris un certain temps avant d'être accepté, mais aujourd'hui l'utilisation des indices de productivité et de performance fait partie du travail quotidien ; elle est entrée dans les moeurs.

Même si, depuis ce temps, on a modifié notre façon de travailler avec les indices, il existe deux secteurs importants où ils sont très utilisés pour mesurer la production : c'est dans le secteur de l'exploitation des immeubles, là où travaille 80 % de notre personnel, et dans celui de la construction dans lequel oeuvre un groupe important d'ingénieurs et d'architectes. Antérieurement, ces employés n'avaient jamais été habitués à produire et à utiliser des indices de production. Aujourd'hui, cela fait partie de leur vie de tous les jours.

N.R. : Comment cela se traduit-il dans la réalité quotidienne ?

J.Y.G. : Dans le secteur de l'exploitation des immeubles, les employés produisent ce qu'on appelle un tableau de bord qui permet, grâce aux différents indices de production, de suivre l'évolution de la situation dans tous les domaines de la gestion immobilière. Du côté de la construction, on utilise une méthode de l'entreprise privée exigeant que tous nos ingénieurs et architectes inscrivent le temps consacré à leurs différentes opérations. On compare ensuite le temps requis par nos travaux d'architecture et d'ingénierie et on le compare avec celui consacré par les firmes privées pour la réalisation de travaux semblables. La SIQ est en effet membre de l'Association internationale BOMA (Building Owners and Managers Association) et peut comparer ses indices de production avec des indices semblables publiés régulièrement par cette Association. C'est ainsi que nous savons que nos indices se comparent maintenant favorablement avec ceux du secteur privé.

Les indices sont utilisés, en outre, pour améliorer constamment la planification de l'organisation ; en ce sens, leur utilisation touche toutes les catégories de personnel, y compris le personnel de soutien. Cela n'affecte pas un individu personnellement, dans sa rémunération ou son évaluation, mais peut toucher l'organisation et la planification de ses tâches.

N.R. : N'avez-vous pas rencontré un certain nombre de problème lors de la mise au point des indices que vous utilisez ?

J.Y.G. : Bien sûr, au début et dans certains secteurs, on ne savait pas trop quels indices utiliser ni comment les construire. C'était nouveau chez nous. Nous avons alors fait appel à quelques consultants qui nous ont aidés à développer certains de ces indices et, maintenant, nous en avons suffisamment pour mesurer les productions dans nos secteurs les plus importants, là où se concentre la plus grande part de notre effectif et de notre budget.

N.R. : Vous établissez une distinction très nette entre la « gestion par objectifs » et la « gestion par résultats ». Quelles sont, en pratique, les différences entre les deux et pourquoi abandonnez-vous la première au bénéfice de la seconde ?

J.Y.G. : Il s'agit, en réalité, d'une distinction subtile mais réelle. On considère que, dans l'utilisation de la gestion par objectifs, les gens ont tendance à définir des objectifs abstraits, comme des buts un peu théoriques, non mesurables. Nous, on veut des résultats précis à obtenir, que l'on quantifie au départ et qu'on pourra mesurer au terme de l'opération. C'est donc plus pratique pour nous de fonctionner avec des résultats, car ce qui compte évidemment, c'est de pouvoir mesurer les résultats et de les comparer d'une année à l'autre.

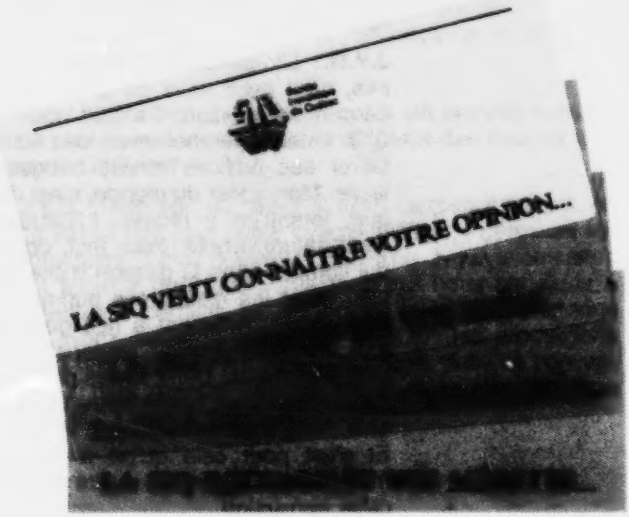
N.R. : Vous accordez une grande importance à la gestion des ressources humaines, plus particulièrement en ce qui concerne la reconnaissance des efforts des employés. Mais peut-on réellement, dans une grande organisation, maintenir en permanence un tel effort, l'alimenter régulièrement, le renouveler périodiquement ? Ne s'effondre-t-il pas, parfois, sous le coup de certains événements ou sous le poids de vieilles habitudes qui ont tendance à se réinstaller ?

J.Y.G. : L'importance accordée aux ressources humaines, c'est pour nous ce qu'il y a de plus fondamental dans notre gestion. Ce que nous avons à gérer, à la SIQ, ce sont des hommes, des édifices et des budgets. Gérer des édifices et des budgets, c'est relativement facile. Mais gérer du monde, c'est difficile et je considère que, lorsqu'on y réussit, habituellement tout le reste vient naturellement. Pour moi, donc, la première chose qui compte dans la gestion d'une organisation, c'est de bien gérer les ressources humaines. C'est pourquoi on parle continuellement à nos gens ici. On leur rappelle toujours que, à la SIQ, ils constituent notre ressource la plus importante. Dans toutes nos publications, dans tous nos discours, on passe notre temps à les convaincre de cela. Mais il ne suffit pas de le dire, il faut le démontrer. Et c'est pour cela qu'on a mis en place différentes mesures pour que la réalité traduise le plus possible cette conviction.

Maintenant, lorsque vous dites qu'il est difficile de maintenir en permanence un grand effort, une grande productivité dans l'organisation, vous avez raison et on constate cela aussi à la SIQ. La constance dans l'effort, voilà le genre de chose qu'il faut continuellement rappeler aux gens; même si cela fait déjà partie des moeurs, les gens sont portés à l'oublier. Alors, régulièrement, il faut se renouveler, apporter des idées nouvelles, rencontrer nos employés pour en parler, pour les aider à traverser certaines périodes difficiles. D'ailleurs, chez IBM, on a constaté la même chose: là aussi on essaie de se renouveler, de faire en sorte que les programmes d'encouragement à la productivité évoluent, s'adaptent.

N.R.: Le bilan établi en 1984 est assez laconique en ce qui concerne les actions réalisées en matière de perfectionnement des gestionnaires. De même, le récent plan d'action n'aborde que très brièvement ce thème. Quelles en sont les raisons?

J.Y.G.: Parce qu'on veut que le perfectionnement devienne une réalité de la vie quotidienne, un peu comme s'il faisait partie des normes professionnelles du travail.



Il en est de plus en plus ainsi puisque notre budget de perfectionnement, plus important que ceux des années passées, est investi au complet malgré tout. Il n'y a donc pas moins d'insistance sur le perfectionnement que dans le passé, mais nous ne croyons plus nécessaire d'en parler de la même manière qu'en 1982. Nous ne voulons pas qu'il soit considéré au même titre que les autres outils spécifiques que nous vous avons développés pour améliorer la productivité.

Malgré tout, nous continuons à développer des programmes spécifiques pour certains besoins. Nous voulons, par exemple, que nos employés s'imprègnent de l'idée qu'il faut sans cesse améliorer les services à la clientèle. Dernièrement, on a donc mis sur pied une série de cours d'une durée de deux semaines, à l'intention d'une centaine d'employés qui sont en contact direct avec notre clientèle. Ce programme a vu le jour grâce à la contribution des gestionnaires lors de l'identification des besoins, la livraison des contenus et l'évaluation des résultats. Nous considérons la formation comme un investissement et, à cette fin, nous croyons qu'en engageant les gestionnaires à toutes les étapes, nous nous assurons d'un plus grand retour sur notre investissement. Voilà un exemple d'un programme spécifique bien adapté à nos besoins.

N.R. : En matière de communication, il semble que *Le courrier du sous-ministre* et *La porte ouverte* n'aient pas obtenu tout le succès attendu. Pourquoi alors maintenez-vous ces deux mesures ?

J.Y.G. : *Le courrier du sous-ministre*, devenu maintenant *Le courrier du PDG*, a été assez bien utilisé au début. Il y eut ensuite une période d'accalmie de huit mois durant laquelle je n'ai reçu aucun courrier. Mais, depuis trois mois, nous sentons un regain de ce coté-là et je reçois maintenant deux ou trois lettres par semaine.

Il faut, là comme ailleurs, rappeler régulièrement aux gens les possibilités qu'ils ont de faire connaître leurs points de vue dans l'organisation.

En ce qui concerne *La porte ouverte*, je dis fréquemment à tout le personnel qu'il s'agit là d'un mode de fonctionnement qui doit devenir régulier, que tous les gestionnaires doivent s'y habituer et que leur porte, comme celle du PDG, doit demeurer ouverte pour tous

leurs employés. Il y a eu progrès de ce côté car, au cours de la tournée du personnel que j'achève, les gens m'ont dit à plusieurs occasions qu'ils trouvaient plus facile maintenant d'aller rencontrer leur gestionnaire immédiat et, si nécessaire, leur gestionnaire hiérarchique. C'est aussi le cas de nos 400 ouvriers que j'ai tous rencontrés et qui m'ont dit: « On peut maintenant aller voir notre patron et, si nécessaire, le patron du patron aussi. »

Lorsqu'on tient un discours comme le nôtre et qu'on ne cesse de répéter partout que « notre principale ressource c'est notre personnel », il faut absolument qu'on soit capable de le prouver par des actions concrètes. C'est par des actions très simples, comme celles du *Courrier du PDG* et de *La porte ouverte* qu'on peut le prouver le plus facilement.

N.R.: Avez-vous un exemple pouvant illustrer la manière dont est utilisée *La porte ouverte*?

J.Y.G.: En ce qui me concerne, j'ai vécu récemment une expérience très intéressante avec un groupe d'employés responsables de la production des fleurs utilisées pour l'embellissement des édifices publics durant la saison d'été. On a décidé, cette année, de confier cette production à l'entreprise privée parce qu'on a pu démontrer, par une étude de coûts, que cela serait plus économique. Les six jardiniers affectés par cette décision se sont alors réunis et ont préparé leur propre rapport, très détaillé, qui tentait de démontrer que nous nous étions trompés dans nos calculs. Ils m'ont ensuite rencontré pour m'exposer les résultats de leur propre étude. Nous avons finalement réussi à leur démontrer que nos données étaient fiables et que nos coûts de production étaient supérieurs à ceux de l'entreprise privée. Mais, au moins, je crois que les employés ont été heureux de pouvoir me rencontrer pour faire valoir leur point de vue. De mon côté, j'étais également enrichi de l'expérience que j'avais vécue avec eux. Je vous ai cité cet exemple pour illustrer un peu ce que permet *La porte ouverte*.

N.R.: Lors d'une récente entrevue publiée dans le *Bulletin SIC*, vous expliquiez que la promotion du nouveau plan d'action se ferait par la technique du « bouche à oreille » et non par une campagne de publicité semblable à celle de 1982 préparée pour le lancement du PMPP. Quelles sont les raisons de ce choix?

J.Y.G.: En 1982, nous avions décidé d'utiliser différents moyens de communication interne (affiches, bulletins spéciaux, etc.), mais on avait peut-être négligé un peu le contact personnel. Les gestionnaires nous l'ont d'ailleurs reproché. Ils nous ont dit: « Ça aurait dû être à nous d'expliquer le programme à nos employés, pas au Service des communications. Ce sont nos employés, on les voit tous les jours, laissez-nous donc leur expliquer ce qui nous concerne mutuellement. » Alors, cette année, on s'est souvenu de cela et on s'est dit: « On va essayer, on va réunir les gestionnaires, on va leur expliquer correctement le plan d'action et on va leur demander de faire de même avec leurs employés. » Les gestionnaires ont été heureux de cette manière de faire et le processus se déroule présentement comme prévu. Lorsque l'opération sera terminée, on sera alors en mesure de juger si notre nouvelle stratégie de communication interne est plus efficace que celle de 1982.

On nous avait aussi reproché, en 1982, d'avoir amorcé le PMPP à grand renfort de publicité juste avant les réductions salariales survenues au début de l'année 1983. Ce n'était pas de notre faute, évidemment, mais dans le contexte actuel, on est porté à y aller plus simplement.

N.R.: Quelle a été la réaction des organismes centraux du gouvernement lorsque vous leur avez soumis votre projet?

J.Y.G.: Ils ne nous ont causé aucune difficulté, bien au contraire; je crois qu'ils ont bien perçu l'expérience que nous voulions mener et ils nous ont aidés. Lorsque, par exemple, nous avons décidé de nommer un directeur de la productivité, nous n'avons eu aucune difficulté à faire

approuver le poste par le Conseil du trésor. De même, nous avons pu conserver notre propre programme de primes à l'initiative (la Boîte à suggestions) qui était différent de celui mis au point ultérieurement par le Conseil du trésor.

N.R. : Comment les autre ministères ont-ils réagi lorsqu'ils ont pris connaissance du PMPP ?

J.Y.G. : Certains, je dois l'avouer, nous ont considérés comme des « bêtes étranges ». D'autres souriaient en disant : « Ça ne marchera pas ; pensez donc, le *Ministère des travaux pas vite* qui veut changer ... non, ça ne marchera pas. » Mais, dans la foulée des changements qui intervenaient progressivement, les réactions étaient positives. Aujourd'hui, j'ai l'impression que les ministères sont satisfaits de nos services mais, pour mieux nous en assurer, nous allons faire un sondage auprès de notre clientèle en janvier 1986.

N.R. : Avez-vous d'autres projets pour l'année 1986 ?

J.Y.G. : Effectivement, nous avons deux projets qui sont en continuité avec les autres mesures présentées dans notre plan d'action. Le premier consisterait à développer de nouvelles méthodes pour favoriser encore davantage la participation des employés à la gestion de la Société ; on veut examiner attentivement, par exemple, tout ce qui porte sur les cercles de qualité. Notre intention, en définitive, c'est de faire en sorte que nos employés se considèrent davantage responsables de leur travail, présents dans les activités de gestion qui les concernent. Nos ouvriers, en particulier, se sentent un peu étrangers à cela ; on peut le comprendre car ils s'occupent surtout d'entretien mécanique de nombreux bâtiments. On veut tout de même leur donner les moyens d'améliorer leurs méthodes de travail et le climat général dans lequel ils oeuvrent quotidiennement. Nous voulons également que tous nos employés participent davantage aux travaux relatifs à la planification stratégique qui permet à la Société de déterminer annuellement les résultats attendus dans ses différents secteurs d'activité.

Le second projet visera à développer encore davantage la nouvelle culture organisationnelle de la Société. Jusqu'à maintenant, on a dit à nos employés: « Vous n'êtes plus des fonctionnaires mais des employés d'une société d'État et il faut que nous développions une mentalité qui se rapproche le plus possible de celle d'une entreprise privée. » Ce second projet sera, comme le premier, précisé au cours des prochains mois.

N.R.: Pour le bénéfice d'autres ministères et organismes qui auraient l'intention de mettre en oeuvre un programme visant des objectifs semblables à ceux du PMPP, pourriez-vous identifier certaines difficultés que vous avez rencontrées, certaines contraintes que vous avez dû éliminer ou contourner, de même que les incitations, les encouragements et les succès qui vous ont motivé à poursuivre l'action entreprise?

J.Y.G.: La principale difficulté rencontrée, ce fut la résistance au changement inhérente à toute organisation existant depuis longtemps, dont le mandat, les structures et les programmes n'ont pas changé depuis plusieurs années. Mais, comme je l'ai déjà dit, nous avons bénéficié d'un avantage considérable du seul fait que le gouvernement ait annoncé, peu de temps après le lancement du PMPP, la transformation du MTPA en société d'État. Cela a facilité grandement les choses. À la suite de notre expérience, je suis maintenant convaincu que, pour changer de vieilles habitudes, il faut modifier l'organisation ou faire des changements dans le personnel. Laisser les gens dans leur même poste, avec le même mandat, et vouloir en même temps changer les mentalités, cela doit être très difficile.

J'ai vécu ici une expérience de changement formidable et j'encourage évidemment d'autres groupes à vivre semblable expérience, mais je serais porté à leur dire: « Essayez donc de mettre en oeuvre votre projet à l'occasion d'une réorganisation structurelle ou, encore, au moment où il arrive du nouveau monde dans l'organisation. Pour changer des mentalités, il faut davantage qu'une simple décision: il faut faire autre chose en même temps. »

Collection
« Innovation et administration publique »

DÉJÀ PARUS

N° 1 novembre 1985 — La gestion des ressources humaines au ministère de l'Éducation
une politique... des actions... des résultats

N° 2 février 1986 — Le programme de motivation, de productivité et de performance à la Société immobilière du Québec

À PARAÎTRE

N° 3 — L'accroissement de la productivité et l'amélioration des services à la clientèle à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)

On peut obtenir des exemplaires de ces brochures en s'adressant à :

Centre pour le développement de la productivité
dans le secteur public
1052, rue Conroy
Édifice « G »
Aile Conroy, 3e étage
Québec (Québec)
G1R 5E6

- Guylaine Turcotte : 643-1946
- Yvan Savard : 643-1946

La collection « Innovation et administration publique » est consacrée à la diffusion de monographies sur des innovations, sur des réalisations significatives dans l'administration publique. Ces monographies constituent des témoignages sur la recherche de l'excellence qui anime les acteurs de la gestion gouvernementale.

Parce qu'elles sont en constante évolution et qu'elles n'ont pas encore produit tous leurs fruits, ces innovations ne se présentent pas comme des modèles. Elles n'en constituent pas moins une source d'inspiration pour ceux et celles qui sont à la recherche de nouvelles façons de faire pour rendre l'administration publique encore plus productive et plus efficace.

Gouvernement du Québec
Conseil du trésor
Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public